

RINGKASAN EKSEKUTIF

Karya tulis ini berisi analisis masalah dan rekomendasi bagi Lowe Indonesia sebagai bagian dari *improvement project* yang menjadi salah satu syarat kelulusan S1 Bisnis Prasetiya Mulya. Secara spesifik, masalah yang diangkat adalah adanya kesenjangan performa, antara ekspektasi dengan aktual, pada junior di unit Account Management dalam mengerjakan tugas sehari-hari yang berkisar pada tugas administratif.

Meskipun saat ini telah ada upaya untuk memberikan pelatihan guna meningkatkan kemampuan, berdasarkan survei peserta dan observasi penulis, masih ada poin-poin yang dapat menurunkan efektivitas pembelajaran, seperti jadwal yang menyebabkan peserta atau pembicara berhalangan hadir dan belum adanya tindak lanjut guna memastikan pemahaman peserta. Selain itu, ada faktor-faktor lain, disamping faktor kemampuan individu, yang mempengaruhi perilaku dan performa individu, yang seharusnya juga menjadi pertimbangan dalam memutuskan kebutuhan akan pelatihan. Faktor tersebut adalah motivasi, persepsi peran, dan faktor situasional -- yaitu peran supervisor -- yang belum semuanya terpenuhi.

Pada faktor motivasi, desain pekerjaan yang didominasi oleh tugas administratif terbukti kurang disukai. Hal ini kemungkinan besar dipengaruhi juga oleh lemahnya faktor persepsi peran, yang mana junior kurang mampu mengidentifikasi kontribusi

dari tugas-tugas tersebut terhadap keseluruhan proses. Selain itu, sifat pekerjaan Account Management yang bersifat kontekstual menyebabkan tidak ada satu pendekatan universal dalam melayani klien, sehingga pelayanan yang diberikan sangat bergantung pada konteks klien yang ditangani. Oleh karenanya, junior perlu mengandalkan peran supervisor dari masing-masing tim, selaku pihak yang dianggap lebih ahli, dalam membantu junior mengaplikasikan hasil pembelajaran pada konteks pekerjaan masing-masing tim.

Beranjak dari hasil analisis keempat faktor yang mempengaruhi perilaku dan performa individu, serta peninjauan pelatihan yang tengah berjalan, desain program pelatihan perlu disesuaikan agar lebih efektif meminimalisasi kesenjangan performa. Oleh karenanya, rekomendasi dari *improvement project* ini adalah dengan mendukung program pelatihan yang sudah berjalan dengan peran aktif supervisor pada setiap tim Account melalui sesi *coaching* dan *mentoring* bagi junior yang diadakan secara rutin, sehingga pembahasan materi yang lebih mendalam dapat langsung dikaitkan dengan konteks pekerjaan masing-masing tim. Selain itu, cara penyampaian materi juga lebih disistematiskan dengan mengadopsi konsep *adult learning* agar lebih relevan dengan cara orang dewasa belajar, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper consists of problem analysis, as well as the recommendation, for Lowe Indonesia, as part of improvement project that serves as one of the requirements to graduate from Prasetiya Mulya Business School. To be exact, the discussed problem is the existence of performance gap, between expected and actual performance, on juniors in Account Management unit in doing their daily tasks, mostly on administrative works.

Although an on-going training is being conducted to improve juniors' ability, data from survey and observation show that there are aspects that might contribute to decrease the training effectiveness, such as participants' or speaker's nonattendance and no follow up to ensure participants understanding. Other than that, there are other factors, besides individual ability, that affect individual behavior and performance, which should also be considered in determining the needs for training. Those other factors are motivation, role perception, and situational factor -- which is the role of supervisor -- that have not completely fulfilled yet.

Speaking of motivation, job design dominated by administrative works is proven to be less likeable. It might also be affected by weak role perception, in which juniors are less able to identify the contribution of those tasks in completing the big picture. In addition, the nature of Account Management jobs, which are very contextual, leads to

none universal approach in servicing the clients. It depends on the client's context. Therefore, juniors need to rely on their respective supervisor, as someone who considered as expert on the team, to help juniors in applying learning to works.

Based on analysis of four factors that affect individual behavior and performance and research from current training, the design of the training program needs to be adjusted in order to increase the effectiveness in minimizing the performance gap. Thus, the recommendation from this improvement project is to supplement the current training by activating the role of each Account team's supervisor through coaching and mentoring session for juniors in regular basis. In that way, in-depth discussion can be directly linked to each team's job context. Additionally, the approach to communicate the subjects being taught is also systemized by adopting adult learning concepts, which are more relevant to the way adults learn, thus it might increase the effectiveness of learning.